

‘Doe-het-zelf-leiders’

# Verwar zelfsturing niet met Doornroosje

■ Luc De Decker

Zelforganisatie of zelfsturing hoeft geen onbereikbaar sprookje of modieuze gril te blijven. Hans Begeer beschrijft het fenomeen vanuit praktisch perspectief.

**M**isschien wordt er te veel verwacht van zelfsturing. Denk aan het vermaarde verhaal van het Braziliaanse Semco: een wat slaperig bedrijf, gedoemd om allengs uit te doven, kon dankzij de wonderpil van radicale zelfsturing verrijzen en uitgroeien tot een ferme groep. Doornroosje in het hedendaagse ondernemersland, ze bestaat, met zelfsturing in de rol van de bevrijdende prins. De boodschap: schrap de traditionele hiërarchische stijl en laat iedereen zelf beslissen hoe het werk aan te pakken.

Juist, behalve dan dat dit niet betekent dat er geen leiding meer nodig is om de chaos te beteugelen en de visie op te bouwen. Alleen wordt de blaffende baas vervangen door een participatieve cultuur. Wie denkt zo'n ommekeer abrupt door te voeren, belandt evenwel niet van de regen in de drop, maar in de stortregen. Je kan dan maar hopen dat je een ark gebouwd hebt om de vloedgolven te overleven.

## De metamorfose aan de draaideur

Zelfsturing is misschien wel het meest misleidende woord uit het managementinstrumentarium. Wie het zeker geen kans wil gunnen, moet het vooral blijven bejubelen als een panacee voor alle kwalen en dat is juist wat de meeste boeken over dit onderwerp doen. Ze zijn te optimistisch. In die val is Hans Begeer alvast niet gestapt. De managementconsultant, facilitator en coach van BMC-consultancy zorgt met ‘Doe-het-zelf-leiders’ voor een praktisch ingesteld, voldoende behapbaar en vooral realistisch boek over zelforganisatie.

Ook de cases zijn geen onbereikbare iconen, maar komen uit de buurt en beseffen dat zelfsturing niet zomaar ingevoerd kan worden. De getuigenissen komen uit zeer uiteenlopende organisaties (van het Koninklijk Atheneum Antwerpen tot Actiris en de Focused Factory van Janssen Geel), maar delen eenzelfde kijk op het fenomeen: met de voeten stevig op de grond. Ze zijn ook niet mee in die evolutie gestapt uit modieuze beweegredenen, maar wel met een bepaald doel.

De beweegredenen kunnen van heel diverse aard zijn, al springt het klassieke doel toch het duidelijkst naar voren: medewerkers moeten actief mee ‘mogen’ denken. Het biedt een antwoord op het traditionele euvel waarnaar Marc Verbruggen van Janssen Supply Chain Geel in het voorwoord verwijst: “Het heeft me steeds mateloos geboeid én gefrustreerd om te zien hoe sommige organisaties erin slagen veel medewerkers aan de draaideur een heuse metamorfose te laten ondergaan. Wie kent

ze niet, de collega's die zich in hun vrije tijd ontpoppen tot deskundige ondernemers, maar aan de tikklok noodgedwongen de knop omdraaien. ‘Wij halen het beste uit onze mensen!’, maar dan schrijvend letterlijk.”

## Op weg naar zelforganisatie

In een tijd waarin talent, motivatie en innovatievermogen hét verschil maken, kan je de competenties en ambitie van medewerkers maar beter niet kwijtraken aan de bedrijfsingang. Zelforganisatie of zelfsturing kan helpen. Maar wat wil dat begrip nu echt zeggen? De ene kijkt avontuurlijk naar Semco, terwijl de andere doodgewoon naar het samen opstellen van het uurrooster verwijst. Wil de echte zelfsturing ontstaan?

Hans Begeer beschrijft zelforganisatie als een overkoepelend begrip, er wordt “maximale ruimte geboden of gecreëerd voor autonome groei en ontwikkeling van binnenuit, horizontaal in plaats van top-down en op basis van gelijkwaardigheid.” Zo'n werkomgeving realiseer je niet zonder een cultuur die doordeseemd is van transparantie, zelfinitiatief en samenwerking. Begeer neemt dan ook de tijd om zijn vijf stappenplan (gebaseerd op het leermodel van cultuurverandering dat hij eerder publiceerde) uiteen te zetten om op weg te gaan naar zelforganisatie:

- 1. Mobilisatie:** van de betrokkenen en bespreken van de uitdagingen van de organisatie.
- 2. Collectieve ambitie:** ontwikkelen van een collectieve ambitie omtrent zelforganisatie.
- 3. Invoering en ondersteuning:** van de waarden en de cultuur die nodig zijn voor zelforganisatie.
- 4. Analyse en verankering:** van zelforganisatie via processen, systemen en structuren.
- 5. Leren leren:** stimuleren van lange-termijn capaciteit van de organisatie en mensen continu leren zich aan te passen aan de veranderende omgeving.

Het interessante van het boek schuilt in de gewiekste combinatie van de plannen en de praktische tips (en reële voorbeelden). Zo krijg je in kort bestek een duidelijk beeld van het fenomeen. ■



→ **Doe-het-zelf-leiders – De hiërarchie voorbij**  
 Hans Begeer  
 LannooCampus, 159 blz., € 24,99  
 ISBN 97894 014 500041